

CONTROLE OVER COALITIES

De rol van toezichthouders bij samenwerkingsverbanden en ecosystemen

Organisaties voeren een groot deel van hun activiteiten steeds meer uit met samenwerkingspartners. Baten, kosten en risico's zijn daarmee afhankelijk geworden van derde partijen. Waar moet je op letten bij het toezicht houden op organisaties waarvan het succes mede afhankelijk is van partners die buiten je blikveld liggen?

Ard-Pieter de Man



Sinds het midden van de jaren negentig zijn organisaties steeds meer met elkaar gaan samenwerken. De trend begon in de IT sector en de farma/biotech en heeft zich van daaruit verspreid naar alle sectoren, inclusief de overheid en not-for-profits. Samenwerkingsverbanden zoals allianties, joint ventures, ketens, netwerken en, meer recent, ecosystemen zijn onderdeel geworden van de dagelijkse praktijk van organisaties.

Er is sprake van een samenwerkingsverband wanneer twee of meer zelfstandig opererende partijen samenkomen om een gezamenlijk doel te realiseren, waarbij er sprake is van gezamenlijke besluitvorming, van elkaar afhankelijke opbrengsten, kosten en risico's en een incompleet contract. De kern zit voor toezichthouders in dat laatste element. Een incompleet contract betekent dat in de afspraken die tussen partijen gemaakt worden het niet mogelijk is om voor alle situaties die zich voor kunnen doen een bepaling op te nemen hoe daarmee wordt omgegaan¹. Dat betekent dat de partners gedurende de looptijd van het samenwerkingscontract gezamenlijk moeten beslissen welke koers gevaren wordt. Dit wijkt af van eenvoudige inkoop van goederen en van de eenvoudiger overnames, waarbij een prijs wordt betaald voor een bepaald goed respectievelijk een organisatie, waarna de nieuwe eigenaar daar geheel de zeggenschap over krijgt. In dat geval is het contract compleet: er is geen enkele onduidelijkheid over het mijn en dijn.

Voordeel van incomplete contracten

Het voordeel van incomplete contracten is dat zij flexibel zijn. Zij maken het eenvoudig om samenwerkingsverbanden aan te passen aan veranderende omstandigheden. Zij bieden ruimte om andere dingen te doen zonder dat een heel nieuw contract moet worden onderhandeld. Omdat een incompleet contract betekent dat de samenwerking een andere koers kan gaan varen dan vooraf was voorzien, volstaat het voor een toezichthouder niet om alleen toe te zien op het aangaan van een samenwerking. Toezichthouders moeten zich er ook van verzekeren dat aanpassingen in de samenwerking passen binnen het mandaat dat de bestuurder heeft. Zij moeten er vertrouwen in hebben dat de organisatie waarop zij toezicht houden in staat

is effectief om te gaan met de ruimte die incomplete contracten bieden.

Wanneer deze incomplete contracten klein in aantal en omvang zijn, is dat niet van zo groot belang. Het punt is echter dat voor de meeste organisaties samenwerkingsverbanden steeds belangrijker zijn en dat zij daarmee afhankelijk zijn geworden van de kwaliteit van de samenwerking met hun partners. Veel bedrijven halen meer dan de helft van hun omzet of beurswaarde uit allerlei vormen van samenwerking, zeker in IT en farma/biotech². Voor de publieke sector en not-for-profits geldt iets soortgelijks. Zorginstellingen, onderwijsorganisaties en gemeentes zijn in toenemende mate ingebed in een netwerk van samenwerkingsverbanden. In sommige gevallen zijn individuele samenwerkingsverbanden heel groot. De alliantie tussen Air France/KLM en Delta Airlines genereert een miljardenomzet³. Daarmee ligt het vraagstuk van toezicht houden op een samenwerkende organisatie dus bij de RvT/RvC op tafel.

Toezicht op traditionele samenwerkingsverbanden

Om te begrijpen wat de rol van toezichthouders bij samenwerkingsverbanden kan zijn, is het nuttig de samenwerkingslevenscyclus langs te lopen. Deze cyclus geeft de verschillende fasen weer waar een samenwerking doorheen gaat.

De cyclus begint bij het vaststellen van de strategie van de organisatie. Hierin hebben toezichthouders hun traditionele rol. Op basis van de strategie dient een samenwerkingsstrategie te worden ontwikkeld. Deze geeft aan op welke vlakken samenwerkingspartners worden gezocht, wat voor type samenwerkingsverbanden dat zijn en hoe die helpen de strategie te realiseren. Hier wordt ook de zogenaamde *make, buy, ally* (soms ook *align* genoemd) afweging expliciet gemaakt. Deze geeft aan welke activiteiten de organisatie intern wil uitvoeren (*make*), welke worden ingekocht of door overname worden verkregen (*buy*) en wanneer gekozen wordt voor een samenwerking (*ally*). De eerste belangrijke rol van toezichthouders ligt bij het helder krijgen van deze samenwerkingsstrategie. Bij deze taak horen ook de monitoring van de voortgang bij het realiseren ervan en het bediscussieren van afwijkingen. De aandacht van de toezichthou-

VEEL BEDRIJVEN HALEN MEER DAN DE HELFT VAN HUN OMZET OF BEURSWAARDE UIT ALLERLEI VORMEN VAN SAMENWERKING, ZEKER IN IT EN FARMA/BIOTECH

der richt zich op de criteria waarop de make, buy, ally beslissing wordt gemaakt. Passen deze bij de strategie? Is goed doordacht welke keuze wanneer wordt gemaakt of lijkt de bestuurder een niet-rationele voorkeur voor het een of het ander te hebben? Is de samenwerkingsstrategie uitvoerbaar, gelet op de andere opgaven die de organisatie heeft?

Als de samenwerkingsstrategie is vastgesteld, kunnen partners worden gezocht waarmee een samenwerking wordt opgezet. In deze fase hebben toezichthouders alleen een rol wanneer het gaat om grote samenwerkingsverbanden, die van strategisch belang zijn of belangrijke risico's met zich mee brengen. Voor veel organisaties zal het aantal van dit soort samenwerkingsverbanden beperkt zijn. Doen zij zich wel voor, dan dienen toezichthouders de bestuurder bijvoorbeeld te bevragen over de reden en het doel van de samenwerking, welke alternatieve partners zijn bekeken, welke alternatieve samenwerkingsvormen zijn onderzocht, wat de risico's zijn en hoe die worden gemanaged. Implicaties voor mededinging en medewerkers zijn ook relevant.

Naast deze tastbare zaken is de 'zachte' kant van belang. Juist vanwege het incomplete contract moet de relatie tussen de partijen goed zijn. Is er sprake van vertrouwen en commitment? Als de relatie aan de top goed is, hoeft dat op lagere niveaus nog niet zo te zijn. Hoe is geborgd dat daar ook relatie-opbouw plaatsvindt? Welk team gaat de samenwerking uitvoeren en waarom is dit team geschikt?

De volgende fasen van de samenwerking hebben betrekking op ontwerp, implementatie en het dagelijks management van de samenwerking. In deze fasen is de rol van de toezichthouder minder prominent. Alleen belangrijkere incidenten kunnen op de agenda van de vergadering van de toezichthouders verschijnen. Ik krijg soms de vraag of de toezichthouders vertegenwoordigd moeten zijn in de besturingsstructuur van

bepaalde samenwerkingsverbanden. Met name bij joint ventures (waarbij een nieuwe juridische eenheid wordt opgericht met twee of meer partners als aandeelhouder) is dit wel eens onderwerp van discussie. Allianties zijn echter onderdeel van de dagelijkse operatie, ook als het joint ventures zijn. Toezichthouders horen daar dus niet in thuis. Mocht er behoefte zijn om in de Raad van Commissarissen van een joint venture een externe blik te hebben, dan dient deze dus niet te worden ingevuld door iemand die ook zitting heeft in de Raad van Commissarissen van een van de aandeelhouders. Dat zou immers betekenen dat een dergelijke commissaris indirect op zichzelf toezicht houdt.

De laatste fase van de samenwerkingslevenscyclus is de fase van evaluatie en aanpassen. Samenwerkingsverbanden dienen regelmatig met de partners te worden geëvalueerd. Bij grote samenwerkingsverbanden kunnen deze evaluaties met de toezichthouders worden gedeeld. Een andere mogelijkheid is dat op een geaggregeerd niveau wordt aangegeven hoe het portfolio van samenwerkingsverbanden ervoor staat. Sommige organisaties hebben tientallen kleine samenwerkingsverbanden die individueel niet zo groot zijn, maar gezamenlijk wel veel opbrengsten, kosten of risico's genereren. Een portfoliorapportage kan daar zicht op geven. De frequentie van dit soort rapportages is voor de meeste organisaties laag: eerder jaarlijks dan per kwartaal. Alleen voor zeer grote samenwerkingsverbanden, zoals die van Air France/KLM met Delta, kan dit frequenter en gedetailleerder zijn. Grote aanpassingen aan de samenwerking worden in deze fase door de toezichthouders besproken.

De samenwerkingslevenscyclus wordt niet altijd zo netjes doorlopen als hier geschetst. De dynamiek van de praktijk laat zich nu eenmaal niet in een stappen-

plannetje duwen. Toezichthouders kunnen een beleid formuleren dat aangeeft op welke punten zij in ieder geval geïnformeerd moeten worden, ook wanneer de cyclus niet netjes wordt gevolgd. Een veel voorkomende situatie is dat een partner zich meldt en dat bestuurders in hun enthousiasme al snel een samenwerking opzetten, zonder na te gaan of die wel past in de samenwerkingsstrategie. Hier kunnen toezichthouders op de rem trappen en de bestuurder bevragen op de strategische fit van de samenwerking en de partner.

Zijn er genoeg samenwerkingsvaardigheden?

Naast de fasen van de samenwerkingslevenscyclus is het belangrijkste controlepunt voor toezichthouders de samenwerkingsvaardigheid van de organisatie. Onderzoek heeft aangetoond dat de slaagkans van samenwerkingsverbanden voor een belangrijk deel wordt bepaald door de kennis, ervaring en cultuur van de individuele partners intern en niet alleen door de fit tussen de partners⁴.

De samenwerkingsvaardigheid van een organisatie laat zich afmeten aan de investeringen die gedaan zijn in de kennis van het management over samenwerking en de tools die zijn ingevoerd om managers te ondersteunen bij het management van samenwerkingsverbanden. Voor grote organisaties kan dat betekenen dat er een afdeling alliantie management is, die als interne adviseur kan fungeren, kennis opbouwt en uitwisselt, processen bewaakt en rapportages maakt. In de praktijk zijn veel managementtools voor samenwerking ontwikkeld⁵. Met name gestandaardiseerde evaluatiemethoden voor samenwerkingsverbanden hebben een belangrijke effect op het succes van de samenwerking. Dit soort methoden dienen dus in de organisatie aanwezig te zijn. Zij hebben overigens als prettige bijkomstigheid dat gestructureerde evaluaties eenvoudig zijn te aggregeren tot een overzicht van de status van het portfolio aan samenwerkingsverbanden. Dat kan vervolgens aan de toezichthouders worden voorgelegd.

Toezichthouders kunnen bestuurders bevragen op de kwaliteit van het management van samenwerking en de bijbehorende ingevoerde tools, processen en procedures. Indien het antwoord op die vragen onvoldoende bevredigend is, kan de bestuurder

worden gevraagd een plan te ontwikkelen om de samenwerkingsvaardigheid op te bouwen. Dit moet passend zijn bij de aard van de organisatie en de rol die samenwerkingsverbanden voor de organisatie spelen. Hierbij dient ook de interne mindset een rol te spelen. Staat de organisatie open voor samenwerking of wordt dit toch nog als iets lastigs gezien?

Dit alles veronderstelt uiteraard wel dat relevante kennis hierover bij de toezichthouders aanwezig is en dat hun besturingsfilosofie past bij een wereld waar organisaties niet meer op zichzelf staan. RvT's en RvC's dienen dus vast te stellen of zij voldoende kennis over samenwerkingsverbanden hebben. Kennis over fusie en overname geldt niet als zodanig. Het bijzondere aan samenwerkingsverbanden is immers dat de partners onafhankelijk blijven en dat er tussen hen geen sprake is van een hiërarchische verhouding. Bij een fusie of overname komen de betrokken organisaties juist onder één managementteam. Er is geen sprake van een incompleet contract. Het proces van fusies en overnames is daarmee fundamenteel anders dan dat van samenwerkingsverbanden.

De dynamiek van ecosystemen

Een term die de afgelopen jaren steeds vaker wordt gebruikt is ecosysteem. De invulling van de term verschilt echter sterk van organisatie tot organisatie. Sommige partijen gebruiken deze term om de complete set van hun samenwerkingspartners mee aan te duiden. Anderen passen de term toe op samenwerkingsverbanden met een handvol partners die worden aangegaan om een specifieke klant of segment te bedienen. In deze gevallen is de rol van de toezichthouder niet anders dan eerder besproken.

Er is echter ook een derde definitie van een ecosysteem. Namelijk eentje waarbij alle partijen betrokken zijn bij een platform en aan de samenwerking gerelateerde specifieke investeringen doen, en waarbij zij werken volgens gestandaardiseerde afspraken⁶. Voorbeelden zijn online platforms zoals Facebook en Apple, waar app-ontwikkelaars specifiek voor dat platform apps ontwikkelen en deze vervolgens op basis van standaardvoorwaarden via die platforms verkopen. Dit soort platforms zijn in steeds meer sectoren te vinden. Zij kunnen ook offline te vinden

zijn. In Nederland zijn booking.com en Bol.com voorbeelden, maar ook banken worden steeds meer platformorganisaties.

In dit soort ecosystemen gaat de traditionele samenwerkingslevenscyclus niet op. Partijen melden zich immers zelf op het platform en een gestructureerd partnerselectieproces ontbreekt daarmee. Bovendien zijn er zeker in online ecosystemen veel snel wisselende coalities. Hoewel partijen in hoge mate afhankelijk kunnen zijn van hun ecosysteem, zijn hun sturingsmogelijkheden op individuele partners vaak beperkt. In dit soort ecosystemen is het relevanter voor toezichthouders om zich te informeren over:

- De acties die het management heeft uitgezet om te komen tot een aantrekkelijk ecosysteemklimaat. In ecosystemen is het vooral van belang partners aan te trekken en vast te houden. Een goed ecosysteemklimaat is daarbij van belang. Zijn de voorwaarden van de standaardcontracten aantrekkelijk? Is informatie en ondersteunende technologie aanwezig waar partners gebruik van kunnen maken? Begrijpt de bestuurder welke factoren bepalen of een partner in zijn ecosysteem of dat van de concurrent gaat werken?
- De instroom en uitstroom van partners in het ecosysteem en de factoren die daarvoor bepalend zijn. Uitstroom van partners kan betekenen dat het ecosysteem voor hen minder interessant wordt. Hoe monitort het management de in- en uitstroom? Welke diagnose heeft het management wanneer de uitstroom groeit en welke maatregelen worden dan genomen? Instroom levert het risico op dat ook ongewenste partners zich in het ecosysteem gaan bewegen. Welke maatregelen zijn ingevoerd om deze partners snel te identificeren en uit het ecosysteem te verwijderen?
- Het aantal en de kwaliteit van de interacties binnen het ecosysteem. In een bloeiend ecosysteem weten partijen elkaar te vinden om te innoveren en optimaliseren. Hoe wordt de interactie gestimuleerd? Welke monitoring staat daar op?

In een online omgeving zijn dit soort elementen goed zichtbaar en meetbaar te maken. Interacties kunnen

worden gemeten, bijvoorbeeld door bij te houden hoe lang en hoe vaak partners inloggen op een platform⁷. In een offline omgeving is dit niet zo eenvoudig. Daar kan soms wel worden gewerkt met net promotor scores of 360 graden reviews, waarbij partners van een organisatie bevroegd worden op hun ervaringen met samenwerking met die partner⁸. Rapportages hierover kunnen hun weg vinden naar de toezichthouders.

Noten

1. B. Gomes-Casseres (2016). Why your partnership contract is too important to be left to the lawyers. www.hbr.org, 10 oktober.
2. G. Duysters, A.P. de Man, D. Luvison en A. Krijnen (2012). The State of Alliance Management: Past, Present, Future, Canton (Mass), Association of Strategic Alliance Professionals.
3. A.P. de Man (2013). Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships, Wiley.
4. J. Draulans, J., A.P. de Man en H.W. Volberda (2003). Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance, *Long Range Planning*, 36(2), 151-166; A.P. de Man en D. Luvison (2014). Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures, *Management Decision*, 52(2) 259-277.
5. Zie noot 2 voor een overzicht.
6. M. G. Jacobides, C. Cennamo en A. Gawer (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
7. G. G. Parker, M. W. Van Alstyne en S.P. Choudary (2016). Platform revolution. WW Norton & Company.
8. N. Watenpaugh (2016). Measuring partner ecosystem health. Phoenix Consulting Group.

Over de auteur

Prof. dr. Ard-Pieter de Man is hoogleraar Management Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig consultant op het gebied van organisatievormen, allianties en innovatie. Zijn laatste boek is *How to survive the organizational revolution*. Meer van zijn werk is te vinden op organizationalrevolution.org.

